

## MODELUL Q4I

### Cuprins

1. Introducere.....	2
2. Proiectul Q4I .....	3
3. Modelul Q4I pentru inovarea școlilor .....	4
4. Descrierea celor 4 arii ale schimbării .....	5
1. Dezvoltarea strategiei .....	5
2. Leadership .....	6
3. Implicarea comunității .....	6
4. Procesul de inovare .....	7
5. Indicatori de performanță .....	8
6. Evaluare, monitorizare și îmbunătățire.....	8



Lifelong Learning Programme

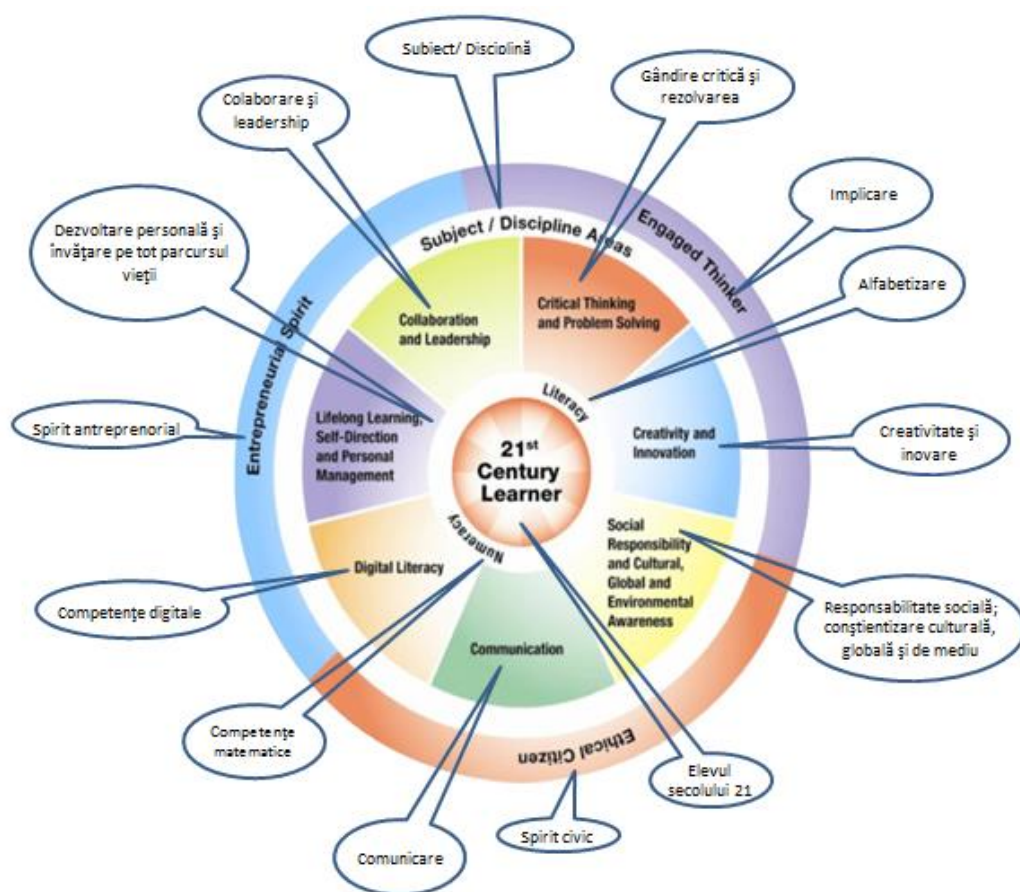


Q4i

Calitate pentru Inovare în Școlile Europene  
Nr. Proiect: 527906-LLP-1-2012-1-ES-COMENIUS-  
CMP

## 1. INTRODUCERE

Lumea în care trăim este într-o continuă schimbare: economia, modalitățile prin care căutăm informația, mijloacele de comunicare. Tehnologia informației la care suntem expuși evoluează rapid. Tehnologia digitală este universală și practic de neoprit. În educație, prima noastră grijă este să cultivăm competențele și abilitățile care vor permite copiilor noștri să se descurce bine în viață în această lume a secolului 21. Este datoria noastră să definim noi abordări și strategii pentru a-i pregăti pe tineri pentru viitoarele provocări, să le încurajăm autonomia și abilitățile de gândire critică, dar și să le impulsionez creativitatea și imaginația drept motoare ale creșterii individuale și inovării sociale. Școlile trebuie să se adapteze și să se înnoiască astfel încât să sprijine dobândirea competențelor caracteristice secolului 21.



Pentru a veni în întâmpinarea nevoilor în această epocă a globalizării, elevii trebuie să dobândească competențele specifice secolului 21. Astfel, ei vor putea învăța eficient, vor deveni colaboratori, comunicatori și creatori eficienți. Elevii care au aceste competențe specifice secolului 21 sunt mai pregătiți să se adapteze felului în care oamenii învață, își găsesc locuri de muncă ori economiei în continuă schimbare. Directorii de școală și profesorii trebuie să fie la rândul lor pregătiți pentru a integra competențele specifice secolului 21 în tematica academică de bază.

În prezent sprijinirea școlilor durabile și inovatoare necesită înțelegerea tuturor factorilor pe termen scurt și lung, care au impact atât asupra școlii cât și asupra sistemului educațional.

Preocuparea pentru o educație de înaltă calitate, necesită o orientare puternică către viitor și dorința de a face angajamente pe termen lung pentru elevi și pentru părțile interesate - comunitate, părinți, angajatori, cadre didactice, parteneri, și public.

## 2. PROIECTUL Q4I

Proiectul Q4I, care a început în Decembrie 2012, își propune să dezvolte, să testeze și să integreze o abordare a dezvoltării calității în școli care să includă un angajament puternic pentru inovare. Proiectul se bazează pe participarea tuturor factorilor cheie implicați în procesul educațional: elevi, profesori și părinți, reprezentanți ai angajatorilor și ai comunității locale. Proiectul Q4I este un proiect creat să asigure o înaltă calitate a educației prin practici educaționale inovatoare. Utilizând procesele inovative ale Q4I vom dobândi o calitate educațională superioară și abilitatea de adaptare la schimbările permanente.

### Cele patru motoare ale schimbării

Abordarea Q4I ia în considerare cele **patru motoare ale schimbării**, utilizate în diferite proporții, în funcție de situație. Aceste motoare fac parte integrantă dintr-o hartă a competențelor specifice secolului 21.

1. **Competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții** ar trebui să devină un pilon al realizărilor educației școlare și, în particular, a învăța să înveți ar trebui să fie direcția asupra căreia să ne concentrăm eforturile. Acest prim motor este util în stabilirea rezultatelor de bază ale învățării care le vor oferi copiilor instrumentele pentru a deveni cursanți și cetățeni activi. Competențele pentru învățarea pe tot parcursul vieții sunt ulterior necesare pentru dezvoltarea altor abilități care, la rândul lor, consolidează competențele de bază.
2. **Competențele TIC și digitale.** Utilizarea competențelor TIC pentru a sprijini procesele de învățare și de integrare a dobândirii pe căi informale a competențelor digitale ar trebui să devină o parte componentă a programelor educaționale, având în vedere valoarea specifică a competențelor TIC pentru sprijinirea dobândirii de competențe cheie și procese de învățare/ muncă.
3. **Creativitatea, competențele antreprenoriale și inovarea.** Creativitatea și inovarea ar trebui să fie priviți ca factori care interacționează cu toate domeniile, necesari pentru împlinirea noastră personală, fundamentali pentru a face inovarea posibilă în orice domeniu și esențiali pentru o dimensiune socială care permite interacțiuni inter-culturale pozitive.
4. **Abilitățile interculturale de învățare.** Școlile joacă un rol important în dezvoltarea unei societăți interculturale, sprijinind copiii să dobândească abilități interculturale esențiale pentru aprecierea bogăției diversității culturale și, de asemenea, crescându-le gradul de conștientizare a propriei culturi. Cei care sunt familiari doar cu propria lor cultură, nu vor putea aprecia diversitatea culturală.

### 3. MODELUL Q4I PENTRU INOVAREA ȘCOLILOR

Modelul Q4I se bazează pe **6 arii de interes (Criterii)** și **4 motoare de schimbare**.

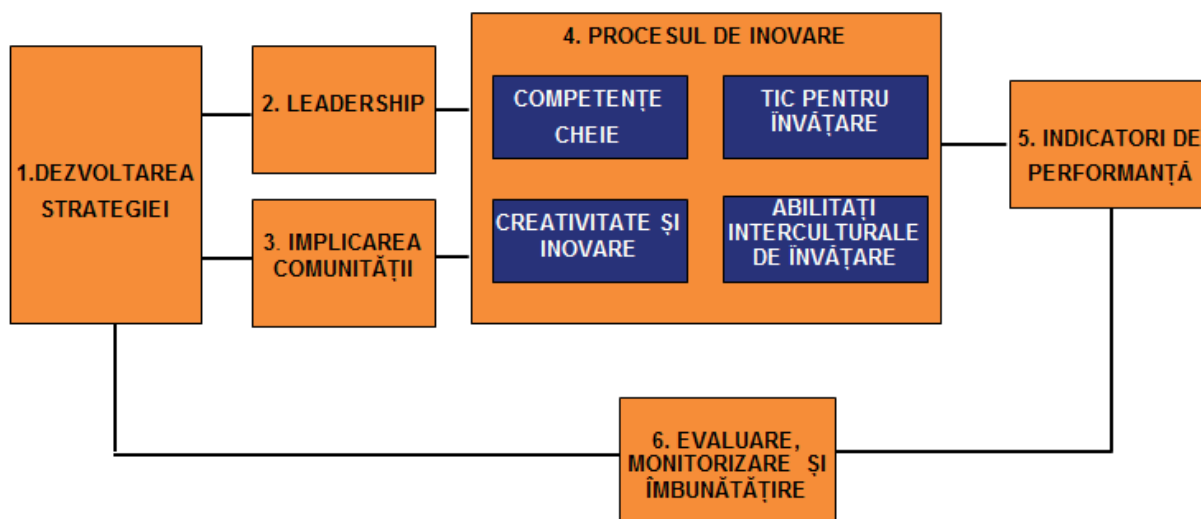
★ **Ariile de interes ale Q4I** (corespunzătoare criteriilor din terminologia EFQM) sunt:

1. Dezvoltarea strategiei
2. Leadership
3. Implicarea comunității
4. Procesele de inovare
5. Indicatorii cheie de performanță
6. Evaluare, monitorizare și îmbunătățire

★ **Motoarele de schimbare** ale Q4I sunt:

1. Competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții
2. Utilizarea TIC în sprijinul proceselor de învățare
3. Creativitate și inovarea – atitudini și abilități
4. Abilități interculturale de învățare

Ariile și motoarele de schimbare sunt interconectate prin intermediul unui model. Centrul modelului este Procesul de Inovare (unde sunt plasate și cele patru motoare), activitate de Dezvoltarea Strategiei prin Leadership și Implicarea comunității, măsurate cu ajutorul Indicatorilor de Performanță și monitorizate de Evaluare, Monitorizare și Îmbunătățire.



Modelul Q4I nu se dorește a fi un normativ, cu caracter limitativ. Acest model are un grad mare de adaptabilitate datorită următoarelor aspecte:

- ★ Modelul Q4I se concentrează pe rezultate, nu pe documentație (proceduri și instrumente).
- ★ Organizațiile sunt încurajate să dezvolte și să demonstreze abordări creative, adaptabile și flexibile pentru atingerea obiectivelor inovatoare și a îmbunătățirii.

- ★ Modelul este dezvoltat pentru a stimula creșterea și îmbunătățirea majoră precum și schimbarea prin inovare.
- ★ Selecția de instrumente și tehnici depinde de organizarea școlii, de tipul și dimensiunea acesteia, de relațiile organizatorice, etapele de dezvoltare, capacitățile și responsabilitățile personalului.
- ★ Modelul pune accent mai degrabă pe criteriile comune, decât pe procedurile comune, favorizând înțelegerea, comunicarea, schimbul de informații și integrarea acestora, susținând abordarea inovării și a diversității.

## 5. DESCRIEREA ARIILOR DE INTERES Q4i

### 1. DEZVOLTAREA STRATEGIEI

Dezvoltarea strategiei în cadrul școlilor se referă la pregătirea pentru viitor. Aceasta poate folosi o varietate de tipuri de previziuni, proiecții, opțiuni, scenarii sau alte abordări în vederea reprezentării pașilor ce trebuie urmați, pentru a lua decizii și de a alocă resursele necesare. Dezvoltarea strategiei trebuie să implice partenerii cheie, elevii și părțile interesate.

**1.1** Școala stabilește strategia și obiectivele strategice care să ghideze și să susțină performanțele organizației, ale elevilor și al succesului lor viitor.

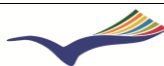
- ★ În definirea Strategiei, liderii școlilor trebuie să ia în considerare punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările, precum și posibilitățile școlii.
- ★ Școlile trebuie să se asigure că au informații actualizate despre inovările tehnologice sau alte schimbări care ar putea să aibă impact asupra programelor și serviciilor educaționale.
- ★ Strategia trebuie să răspundă și să anticipeze rapid și flexibil schimbările pe piața muncii.
- ★ Dezvoltarea strategiei constă în următorii pași: a) descrierea scopului și a direcției pe care școala dorește să o urmeze în următorii 4-5 ani, care este scopul final, b) descrierea situației existente în prezent, c) descrierea pașilor pe care trebuie să-i parcurgă (inclusiv evaluarea și bucla de schimbare)

**1.2** Școala stabilește Planuri de Acțiune pornind de la obiectivele strategice atât pe termen scurt cât și cele pe termen lung.

- ★ Planurile de Acțiune specifică cerințe și indicatori de performanță cheie pentru dezvoltarea cadrelor didactice, a personalului și utilizarea tehnologiilor de învățare.
- ★ Planurile de acțiune trebuie să fie flexibile, în cazul în care circumstanțele necesită o schimbare să poată fi ușor și rapid de realizat.
- ★ Planurile de acțiune trebuie să includă resursele care să sprijine strategia școlii.



Lifelong Learning Programme



Education and Culture DG



QUALITY FOR INNOVATION  
IN EUROPEAN SCHOOLS

Q4i

Calitate pentru Inovare în Școlile Europene  
Nr. Proiect: 527906-LLP-1-2012-1-ES-COMENIUS-  
CMP

## 2. LEADERSHIP

Liderii școlilor trebuie să traseze direcții și să creeze un climat orientat către învățare; valori clare și vizibile și să seteze așteptările. Liderii școlilor trebuie să joace rolul de model prin comportament etic, implicare personală în planificare, în comunicare, în analiza performanțelor organizaționale, în recunoașterea competențelor profesorilor și a personalului.

**2.1** Liderii școlilor stabilesc direcții, valori, așteptări, care să răspundă nevoilor tuturor părților interesate. Leadership-ul sprijină și motivează inovarea, creativitatea și dezvoltarea competențelor.

- ★ Liderii asigură crearea strategiei, a sistemului și metodele de a atinge performanțe de calitate crescute, stimularea inovării și dezvoltarea cunoștințelor.
- ★ Liderii crează mediul pentru îmbunătățirea performanțelor, realizarea misiunii școlii și a obiectivelor strategice.
- ★ Liderii încurajează comunicarea în întreaga organizație.
- ★ Liderii consolidează etica, valorile și așteptările, în timp ce dezvoltă leadership-ul, angajamentele și inițiativele în întreaga organizație.

**2.2** Liderii școlilor se asigură că școala este implicată în managementul schimbării.

- ★ Liderii trebuie să dezvolte o cultură în cadrul căreia oamenii sunt încurajați să încerce idei noi, să fie motivați să propună sugestii, să le fie recunoscute inovările de succes și să primească un răspuns pozitiv la idei noi.
- ★ Liderii încurajează generarea de abordări care să stimuleze inițiativele de inovare.
- ★ Liderii trebuie să implice părțile interesate în identificarea unor schimbări necesare pentru a asigura că succesul școlilor este sustenabil.

## 3. IMPLICAREA COMUNITĂȚII

Practicarea educației civice se referă la sprijin în inițiative publice acordat de către școala în limitele resurselor disponibile. Acestea pot include îmbunătățirea educației în cadrul comunității, creșterea gradului de conștientizare a problemelor de mediu, implementarea inițiativelor de conservare a resurselor, direct prin prestarea activităților în folosul comunității sau indirect prin promovarea informațiilor.

**3.1** Școlile trebuie să stabilească și să deruleze inițiative de implicare a reprezentanților comunității în identificarea unor căi de îmbunătățire a sistemului educațional.

- ★ Școlile trebuie să promoveze și să accentueze comportamentul etic în toate interacțiunile cu părțile interesate. Conduita etică ar trebui să fie o cerință și ar trebui să fie monitorizată de către liderii școlii.
- ★ Prin crearea valorii pentru elevi și părțile interesate, școala contribuie la dezvoltarea societății, la îmbunătățirea performanțelor educației în ansamblu și la construirea loialității.

- ★ Școala trebuie să coopereze îndeaproape cu universitățile și angajatorii pentru a ajuta elevii să își aleaga cariera pe care vor să o urmeze.

**3.2** Școala trebuie să devolve o cultură bazată pe învățare și educație civică, construită pe fundația spiritului comunității, care să motiveze creativitatea și să încurajeze învățarea.

- ★ Cooperarea dintre școala, familie și alte părți interesate trebuie să fie construită pe un parteneriat educațional.
- ★ Școala trebuie să mențină un dialog cu actorii importanți de pe piața muncii pentru a asigura instruirea adecvată pentru elevi.
- ★ Școala trebuie să încurajeze elevii să participe la acțiuni de voluntariat unde să învețe să ajute alți oameni și să fie încurajați să construiască cunoștințe în partea practică.

#### 4. PROCES DE INOVARE

Inovarea înseamnă realizarea unor schimbări importante pentru a îmbunătăți programele, serviciile, procesele, operațiile școlare, care să creeze noi valori pentru părțile interesate.

În cadrul Modelului Q4i acesta se bazează pe cele 4 Motoare ale schimbării:

- I. **Competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții** ar trebui să devină un pilon al realizărilor educației școlare și, în particular, a învăța să înveți ar trebui să fie direcția asupra căreia să ne concentrăm eforturile. Acest prim motor este util în stabilirea rezultatelor de bază ale învățării care le vor oferi copiilor instrumentele pentru a deveni cursanți și cetățeni activi. Competențele pentru învățarea pe tot parcursul vieții sunt ulterior necesare pentru dezvoltarea altor abilități care, la rândul lor, consolidează competențele de bază.
- II. **Competențele TIC și digitale.** Utilizarea competențelor TIC pentru a sprijini procesele de învățare și de integrare a dobândirii pe căi informale a competențelor digitale ar trebui să devină o parte componentă a programelor educaționale, având în vedere valoarea specifică a competențelor TIC pentru sprijinirea dobândirii de competențe cheie și procese de învățare/ muncă.
- III. **Creativitatea, competențele antreprenoriale și inovarea.** Creativitatea și inovarea ar trebui să fie priviți ca factori care interacționează cu toate domeniile, necesari pentru împlinirea noastră personală, fundamentali pentru a face inovarea posibilă în orice domeniu și esențiali pentru o dimensiune socială care permite interacțiuni inter-culturale pozitive.
- IV. **Abilitățile interculturale de învățare.** Școlile joacă un rol important în dezvoltarea unei societăți interculturale, sprijinind copiii să dobândească abilități interculturale esențiale pentru aprecierea bogăției diversității culturale și, de asemenea, crescându-le gradul de conștientizare a propriei culturi. Cei care sunt familiari doar cu propria lor cultură, nu vor putea aprecia diversitatea culturală.



## 5. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Un aspect major în îmbunătățirea performanțelor și în managementul schimbării îl constituie selecția și utilizarea indicatorilor cheie de performanță.

**5.1** Corelarea tuturor proceselor cu țintele organizației se realizează pe baza unui set de indicatori.

- ★ Indicatorii de performanță trebuie corelați cu performanțele organizației, cu personalul și cu părțile interesate.
- ★ Indicatorii de proces și indicatorii de urmărire (indicatori de rezultat) stabiliți pentru monitorizarea performanțelor reale trebuie să fie utilizați ca un mijloc eficient de a comunica prioritățile pe termen scurt și lung și să ofere o bază clară pentru îmbunătățirea rezultatelor.
- ★ Prin analiza datelor din procesele de monitorizare, indicatorii pot fi, la rândul lor, evaluați și schimbați pentru a sprijini mai bine obiectivele școlii.

**5.2** Performanța măsurată a școlii trebuie să se concentreze asupra rezultatelor cheie.

- ★ Școala trebuie să identifice rezultatele cheie necesare pentru a evalua îndeplinirea țăintelor strategice
- ★ Accentul pe rezultate asigură menținerea valorii ridicate a serviciilor, performanța de organizare crescută (a resurselor operaționale, umane, etice și financiare), învățarea organizațională și personală.
- ★ Rezultatele trebuie să fie utilizate pentru a crea și a echilibra valoarea atât pentru studenți cât și pentru toate părțile interesate.

## 6. EVALUARE, MONITORIZARE ȘI ÎMBUNĂȚĂȚIRE

Îmbunătățirea proceselor pentru a atinge o performanță crescută înseamnă adăugarea valorii educaționale pentru elevi și performanța operațională crescută din perspectiva părților interesate.

**6.1** Evaluarea performanței organizaționale trebuie să se bazeze pe măsurarea performanței organizaționale relaționate cu obiectivele strategice, planurile de acțiune și trebuie să stabilească prioritățile pentru îmbunătățire.

- ★ Școala trebuie să dezvolte o abordare bazată pe evaluare: care poate include informații provenite de la elevi, de la familiile lor, școli, angajatori; care poate folosi informații de la bunele practici de evaluare comparativă (benchmarking);
- ★ Școala poate efectua evaluările folosind cercetări asupra învățării și metode de instruire, colectarea de informații cu privire la utilizarea de noi tehnologii de învățare; împărtășirea strategiilor de succes din cadrul școlii de a determina învățarea și inovarea.



- ★ Pe lângă colectarea de informații sau măsurători, evaluarea ar trebui să fie utilizată în scopul de a lua o decizie cu privire la modul în care școala atinge ceea ce a stabilit.
- ★ Rezultatele evaluării ar putea duce la noi intrări, noi cerințe și oportunități pentru inovare, folosite pentru a revizui planurile de acțiune inițiale.

**6.2** Sistemul de monitorizare al școlii ar trebui să evalueze periodic performanța și necesită dovezi în acest sens, la nivel de organizație, de echipa și la nivel individual.

- ★ Directorii școlilor și profesorii ar trebui să folosească monitorizarea, în scopul de a îmbunătăți școala și clasa pe baza inovațiilor, pentru a măsura impactul noilor metode de învățare și de a menține evidențe pentru “ceea ce funcționează”.
- ★ Școala ar trebui să evalueze eficiența și schimbările care au avut loc, astfel încât să poată dezvolta “lecții învățate din experiență” în planurile de acțiune viitoare.
- ★ Cadrele didactice care lucrează în cadrul programelor inovatoare vor avea nevoie de sprijin suplimentar pentru a înțelege conceptul și pentru a ajusta practicile dacă este necesar.

**6.3** Abordările de îmbunătățire ale procesului trebuie să utilizeze informații relevante pentru a evalua prioritățile stabilite și alternativele.

- ★ Îmbunătățirea proceselor educaționale trebuie să implice o reproiectare completă a conținutului, a formei de livrare a programelor, a ofertelor și a serviciilor.
- ★ Utilitatea dovezilor de evaluare depinde de următorii factori: a) Informațiile trebuie să fie defalcate la un nivel de detaliu util și b) Informațiile necesare trebuie furnizate în timp util pentru îmbunătățirea instruirii sau formarea practicilor inovatoare în clasă.
- ★ Inovarea trebuie să fie integrată în activitatea de zi cu zi și trebuie să fie susținută de sistemul de îmbunătățire a performanțelor al școlii.